

第一章 完善董事会“硬件”设置

第一节 董事会结构及其独立性

一、董事会结构

在现代公司治理框架下，不同市场/国家所适用的治理结构不尽相同。其中，英美法系国家普遍采用单元制治理结构体系，即董事会既是决策机构，也是监督机构；而大陆法系国家（如德国、日本、韩国等）则普遍采用二元制治理结构体系，即在股东大会下设立董事会和监事会，分别行使决策权和监督权。

（一）单元制治理结构体系



图 1-1 单元制董事会治理结构体系

在单元制治理结构体系中（图 1-1），董事会全体成员共同对公司的长期成功负责，其中：

2 卓越董事会：全球最佳实践

执行董事：制定整体战略（最终由董事会批准），领导并运营整家公司。

非执行董事：督导公司治理；必要时挑战高管团队或提供相应的支持；负责首席执行官的聘任、奖励及解聘；掌控企业资源的使用和分配；监督战略落实情况（部分国家要求董事会中包括职工代表）。

董事会成员主要职责

| | |
|---------|--|
| 董事会主席 | 领导董事会，营造讨论环境，确保所有非执行董事的意见被充分听取，并最终制定决策。 |
| 独立非执行董事 | 具有独立性；带来不同观点；在带来业务相关领域专长的同时，能够适时、有效地提出疑问和不同观点。 |
| 专项委员会 | 董事会设有各类委员会，以监督不同的专项领域；委员会对企业的有效治理也发挥着关键作用。常见的委员会有： 审计委员会：负责确保审计公司相对于管理层的独立性。 提名委员会：负责执行董事和非执行董事的任命。 薪酬委员会：负责确保薪酬安排能够有效支持企业的战略目标，负责制定首席执行官和董事的薪酬。 风险委员会：负责企业的风险管理政策（常见于金融服务企业）。 |

（二）二元制治理结构体系

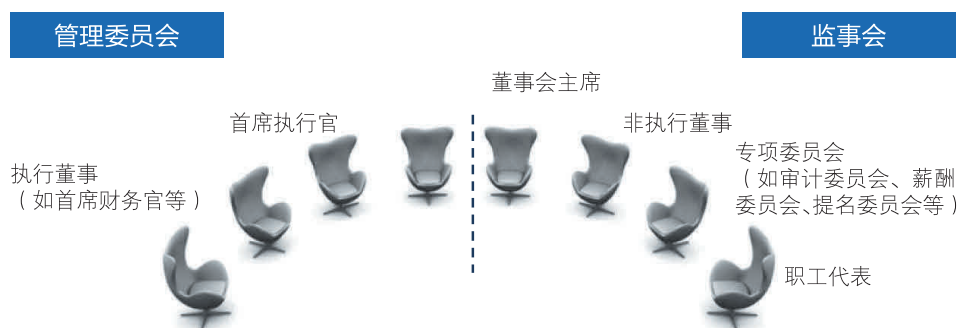


图 1-2 二元制董事会治理结构体系

监事会：代表利益相关方，监督并向管理委员会提出建议；成员必须具备独立性（部分国家要求企业监事会中包括职工代表）。

管理委员会：具有法定义务，负责制定企业战略和日常管理。

董事会成员主要职责

| | |
|-------|--|
| 董事会主席 | 领导董事会，营造讨论环境，确保监事会成员的建议、意见被充分听取。 |
| 监事会 | 具有独立性；带来不同观点；在带来业务相关领域专长的同时，能够适时、有效地提出疑问和不同观点。 |
| 管理委员会 | 负责公司的日常运营和战略制定。成员通常包括执行董事和非独立董事。 |

中国上市公司监事会及其特点

作为大陆法系国家，我国上市公司采用二元制治理结构体系，由公司内部常设的监督机构——监事会行使监督职能。

中国上市公司监事会的构成

- 成员数量不少于3名；
- 监事会成员应当包括股东代表和适当比例的公司职工代表；
- 职工代表的比例不得低于1/3。

中国上市公司监事会的主要职责

- 检查公司财务状况；
- 对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督，对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议；
- 当董事、高级管理人员的行为损害到公司的利益时，要求董事、高级管理人员予以纠正；

4 卓越董事会：全球最佳实践

- 提议召开临时股东会会议，在董事会不履行《公司法》规定的召集和主持股东会会议的职责时，召集和主持股东会会议；
- 向股东会会议提出提案；
- 对董事、高级管理人员提起诉讼。

二、董事会独立性

尽管董事会结构有所不同，但是，几乎各个国家都对董事会的独立性做出了明确的要求或建议。最为普遍的建议比例为 50%，法律法规一般要求董事会中至少有 2 名独立董事成员，独董比例达到 1/3 或以上。

贝恩咨询公司分析显示，目前在沪深 300 指数成分股企业中，独董占比为 38%；在恒生综合大型股指数成分股企业中，独董占比也仅约为 40%；而在标普 500 指数成分股企业中，该比例超过 80%（表 1-1）。造成如此悬殊差距的原因之一在于，中国证监会规定“上市公司董事会必须至少有 2 名独立董事，并且董事会成员中独立董事比例不得少于 1/3，董事会人数不得少于 5 人”。目前，A 股上市公司董事人数平均为 10 人，其中又以 9 人董事会最为常见，因此，3 名独立董事的出现率最高，刚好符合证监会的相关规定。

表 1-1 全球主要市场董事会独立性概览

| | 标普 500 指数成分股企业 | 恒生综合大型股指数成分股企业 | 沪深 300 指数成分股企业 |
|---------|----------------|----------------|----------------|
| 公司数量 | 500 家 | 112 家 | 300 家 |
| 董事总数 | 约 5,500 人 | 约 1,350 人 | 2,952 人 |
| 董事会平均规模 | 11 人 | 约 12 人 | 10 人 |
| 独立董事总数 | 约 4,670 人 | 约 540 人 | 1,118 人 |
| 独立董事占比 | 85% | 40% | 38% |

数据来源：罗盛咨询与世界大型企业联合会（The Conference Board）联合调研（2019）；贝恩咨询公司 A 股上市公司独董调研（2020）。

>> 实践案例 <<

英美法系公司的董事会结构与独立性

拥有合理的架构设置，且保持相对的独立性，是董事会正确发挥治理作用的先决条件。同时，为了帮助董事会更好地履行繁重、复杂的决策和监督职能，设立专项委员会已成为改善公司治理结构的重要方式。

下面，我们分享一个英美法系公司治理体系的典型案例，让读者大体把握一下单元制董事会治理结构的主要特点。

英国电信是欧洲领先的电信业务提供商之一，其董事会是一个权力责任均衡的董事会结构，由1名非执行董事长、9名非执行董事以及2名全职的执行董事（CEO和CFO）构成。董事长是一名非执行董事，董事长与首席执行官职务分离，由不同的人担任，体现出相对的独立性。非执行董事任职3年，在任职期满时，董事会可以根据提名委员会的建议，对其予以留任或续聘。非执行董事的最长任期不得超过10年，非执行董事的留任必须提前12个月作出通告。超过董事会成员3/4的非执行董事架构旨在保证公司董事会的独立性。

英国电信每月召开一次董事会会议（8月除外），主要讨论企业战略、发展规划和风险管控，审议每年的经营计划和预算，监督公司的运行和财务绩效。

董事会下设四个专项委员会，分别是执行委员会、审计委员会、薪酬委员会和提名委员会。

执行委员会：由CEO、13名业务单元总裁和集团主要职能部门负责人构成。主要为董事会提供公司发展战略建议，并审查战略的执行情况；制定年度运行计划和资本支出计划及预算，评价公司的日常活动和监督公司的大政方针。

审计委员会：全部由非执行董事构成。负责公司的内部控制和风险管理，审阅并发布财务审计报告和审核公司的信息披露，监督审计师的资格和技能，决定审计费用的支出。

薪酬委员会：全部由非执行董事组成。负责决定薪酬标准、退休计划、期权和养老金。

提名委员会：由董事长任主席，另由3名非执行董事和1名常务副总裁构成。负责所有董事的提名和任命，定期评估董事的职业技能和资格，推荐董事的留任和继任计划。

第二节 董事会专项委员会的设置

在标普 500 指数成分股企业与罗素 3000 指数成分股企业中，董事会专项委员会的构成情况如表 1-2 所示。

表 1-2 董事会专项委员会的设置

| 专项委员会名称 | 标普 500 指数成分股企业 | 罗素 3000 指数成分股企业 |
|------------------|----------------|-----------------|
| 审计委员会 | 100% | 100% |
| 薪酬委员会 | 98% | 98.7% |
| 提名 / 治理委员会 | 98.4% | 94.9% |
| 薪酬兼提名 / 治理委员会 | 1.8% | 0.8% |
| 执行委员会 | 33.8% | 20.4% |
| 财务委员会 | 30.4% | 11.2% |
| 风险委员会 | 10.1% | 9.0% |
| 企业社会责任 / 公共政策委员会 | 2.5% | 0.5% |
| 科学与科技委员会 | 6.1% | 3.7% |
| 健康、安全和环境委员会 | 5.3% | 2.3% |
| 法律合规委员会 | 4.0% | 2.9% |
| 战略与规划委员会 | 1.8% | 2.6% |
| 投资 / 养老金委员会 | 4.5% | 3.7% |
| 收购 / 企业发展委员会 | 0.4% | 0.6% |
| 其他常设委员会 | 27.3% | 18.4% |

数据来源：罗盛咨询与世界大型企业联合会（The Conference Board）联合调研（2019）。

在国外，有明确条例规定，上市公司必须设立审计委员会。在欧盟条例下，企业审计委员会的主要职责包括：①监督企业财务汇报流程；②监

督企业内部把控、内部审计及风险管理体系的有效性；③监督每年度综合账目的法定审计工作；④审阅并监督法定审计员/公司的独立性。美国的萨班斯法案同样要求独立审计委员会监督企业的审计和财务汇报流程、财务报表的审计工作。同时，审计委员会还直接负责相关外部审计公司的聘任、薪酬、留用和监督工作。

国外的董事会普遍设立的其他专项委员会还有薪酬委员会和提名/治理委员会。尽管多数国家并未对企业是否应该设立薪酬委员会和提名/治理委员会做出强制要求，但是可以明确的是：专项委员会应当确保其独立性，一般要求独立性高于70%或达到100%。

根据所在行业特点，很多企业还会设立以下类型的专项委员会：

健康、安全和环境委员会：常见于工作环境风险高、员工事故/死亡率高的企业，例如冶炼加工、能源和制造等行业。

企业社会责任委员会：常见于企业产品对其消费者有不同程度风险的企业（例如食品饮料业、制药业、消费金融服务业、烟草业和博彩业）或容易破坏运营环境的企业（例如在欠发达地区开采自然资源的企业）。

风险委员会：在设立审计委员会以外，金融服务行业企业还会特别设立风险委员会，来更好地监督集团的各项风险因素。委员会每年都要编制并发布风险报告。

设立董事会专项委员会的优缺点比较

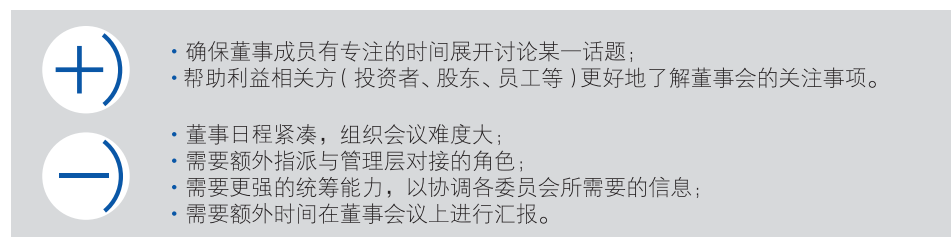


图 1-3 设立董事会专项委员会的考虑因素

第三节 董事会关键领导角色的要求和特质

一、董事会主席的关键要求和特质

关键要求：

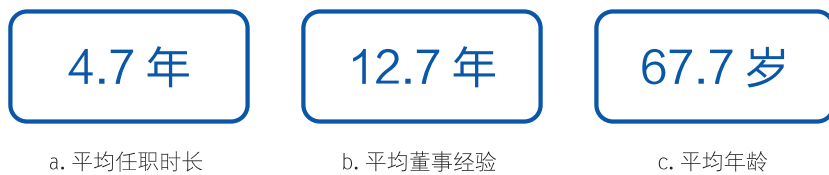
- 带领董事会高效运作；
- 监督整个战略制定过程；
- 及时为首席执行官、高管团队提供支持和咨询意见，能够适当挑战管理团队；
- 与首席执行官一同维护、建设股东关系及利益相关方关系（如客户、供应商、员工等）；
- 确保企业制定了完备、有效的董事会和高级管理层成员继任规划；
- 能够清晰、有效地与企业内部及外部不同类型的受众沟通；
- 每周有 1-3 天时间致力于董事会主席角色的职责。

过往经验：

- 丰富的董事经验；
- 成功领导一支高效、专业的董事团队的经验（尽管董事会主席经验并非硬性要求）；
- 投资者的广泛认可和尊重，清楚机构投资者的要求；
- 另有一些加分项，如公司财务、兼并收购、抵御收购等相关经验。

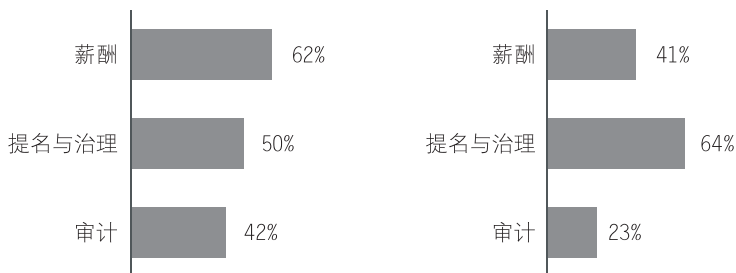
实践中，董事会主席多为：

- 前上市公司首席执行官或首席财务官。必须是首席执行官能够尊重、学习的对象，了解首席执行官的处境和挑战。投资者同样希望董事会主席具备出色的领导经验及带领企业实现出色业绩表现的经验；
- 具备与企业业务规模相当（或更大）的业务领导经验。



a. 平均任职时长 b. 平均董事经验 c. 平均年龄

图 1-4 标准普尔 500 指数成分股企业董事会主席背景



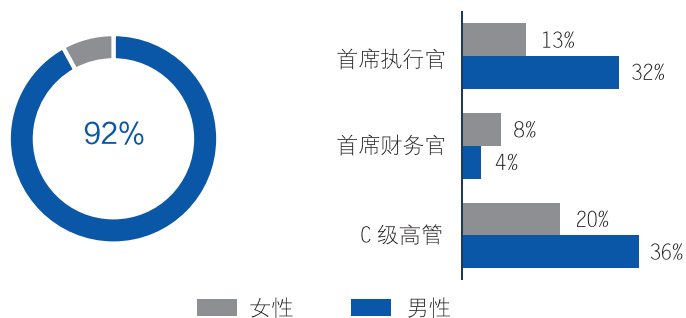
a. 此前领导的董事会 b. 当前领导的董事会

图 1-5 标准普尔 500 指数成分股企业董事会主席在董事会中的任职情况
数据来源：罗盛咨询与世界大型企业联合会（The Conference Board）联合调研（2019）。



a. 曾经领导过董事会的比例 b. 兼任董事会主席和董事会领导者的比例

图 1-6 标准普尔 500 指数成分股企业董事会主席担任董事会领导职务的情况



a. 男性董事会主席占绝大多数 b. 过去 10 年内上市公司任职经验

图 1-7 标准普尔 500 指数成分股企业董事会主席的性别结构与任职经验
数据来源：罗盛咨询与世界大型企业联合会（The Conference Board）联合调研（2019）。

审计委员会主席的关键要求和特质

审计委员会主席的经验要求包括：

- 现任或曾任财务总监，通常具备上市公司财务总监角色经验；
- 曾任审计公司合伙人；
- 现任或曾任财务规模相当的上市公司首席执行官；
- 部分情况下，为现任或曾任部门财务总监；
- 部分情况下，具有企业财务相关咨询背景，如具备审计资质的银行家。

审计委员会主席要求拥有的特质：

- 具备出色的才智和技能专长，能够胜任审计委员会主席角色的方方面面，能够以全局眼光有效指出公司风险评估、业务管理流程方面的不足；
- 能够发挥领导作用，坚持自身立场；
- 能够按时出席董事会会议，主持董事会主席、首席执行官、首席财务官、外部审计负责人和内部审计负责人一同参与的委员会会议。

薪酬委员会主席的关键要求和特质

尽管未有法律法规对薪酬委员会主席的经验要求做硬性规定，但根据委员会的主要作用，薪酬委员会主席的经验要求包括：

- 已退休的首席执行官，或集团人力资源总监，或具备大规模员工管理经验的高管；
- 具备上市公司薪酬委员会运作经验，无论是以执行董事身份还是作为委员会成员或主席；
- 了解薪酬和福利架构的最新和最佳实践；
- 良好的投资者关系和媒体关系。

第四节 董事会最新发展趋势

一、成员多样性

成员多样性是推动董事会高效运作的另一项重要因素。具备不同业务专长、市场经验的董事会能够帮助企业有效预见、规避各项风险，并避免陷入“集体性思考”。经过多年努力，董事会中女性董事成员的数量已经显著上升。着眼未来，领先企业也将加强关注董事的年龄和国籍等要素，以进一步提升董事会的多样性。

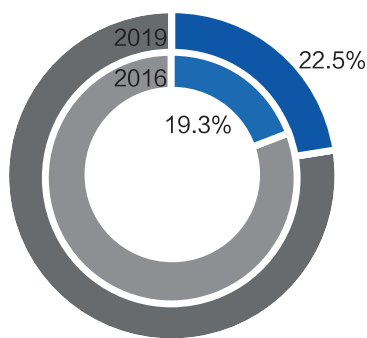


图 1-8 董事会发展趋势：女性董事成员占比增加

数据来源：罗盛咨询与世界大型企业联合会（The Conference Board）联合调研（2019）。

二、数字化转型和新兴技术

在新冠疫情的催促下，各行各业正加速探索数字化技术的潜力。尽管转型任务迫在眉睫，但是如何充分地发挥技术和数据的力量，来改造当前的业务模式、提升企业运作效率，并建设以客户为中心的组织能力，仍是困扰多数企业的问题。在此过程中，董事会也应当具备相关领域专长，有效督促企业的数字化转型进程，为企业营造转型文化氛围并适当地支持或挑战管理层。麻省理工学院斯隆商学院的一项研究显示，在年收益高于10亿美元的企业中，24%的企业董事会已经具备数字化技术/新兴技术领域

专长，这些企业的市场表现（如收益增长、资本回报率和市值）也显著高于其他企业。

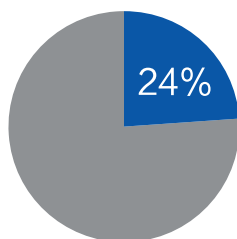


图 1-9 董事会发展趋势：具备数字化技术 / 新兴领域专长的董事会已成新兴趋势
数据来源：麻省理工学院斯隆商学院董事会数字化与公司表现调研。

三、可持续发展

除了要求董事会具备出色的公司治理能力，越来越多的投资者开始关注环境和社会责任等话题对企业的潜在影响。2019年，贝莱德集团（BlackRock）便率先倡导践行可持续发展投资，积极履行投资督导职责，敦促企业推进可持续业务发展、提升公司治理水平。在2020年可持续发展投资报告中，贝莱德指出集团在上半年已经筛选出了244家企业，断定这些企业在管理气候风险或在气候风险方面进行信息披露时表现欠佳。贝莱德对244家企业中的53家企业投了反对票，并将余下的191家企业纳入“待观察”名单。若这些企业仍不能取得实质性进展，贝莱德将于2021年对其管理层投出反对票。由此可见，董事会和管理层亟须加强关注可持续发展话题，并思考如何将其体现在企业的整体战略中。

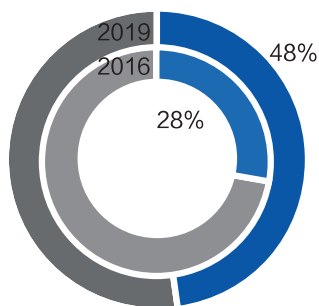


图 1-10 董事会发展趋势：环境和社会责任相关议题的议案占比提升显著
数据来源：罗盛咨询与世界大型企业联合会（The Conference Board）联合调研（2019）。